

KULTURALNA UVJETOVANOST RAZVOJA TRANSFORMACIJSKOG STILA VODSTVA

UDK 658:316.7
Prethodno priopćenje

mr. sc. Vesna Bedeković, v. pred.
Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Trg Ljudevita Patačica 3, 33 000 Virovitica, Hrvatska
Telefon: 033/721-099 E-mail: dekan@vsmti.hr

Željka Ilijaš Baričević, bacc. oec.
Matije Gupca 58, 33 000 Virovitica, Hrvatska
Telefon: 033/725-970 E-mail: zilijasbaricevic@gmail.com

SAŽETAK - Hrvatska se u posljednjih dvadesetak godina suočava sa svojevrsnim kulturnim šokom i promjenama uzrokovanim potrebom uređivanja vlastitog multikulturalnog društvenog sustava prema načelima kulturnog pluralizma koji podrazumijeva međusobno razumijevanje, toleranciju i dijalog prožimanjem vlastitih i kulturnih obilježja "drugoga". Kulturna različitost kao jedna od bitnih odlika poslodavaca, zaposlenika i klijenata 21. stoljeća zahtijeva novi pristup vodstvu, dok se uspješnost suvremenih organizacija temelji na spremnosti za suočavanje sa stalnim promjenama u čijoj osnovi leži transformacijski pristup i kreativni potencijal vođa. Učinkovito vodstvo u takvim se složenim uvjetima smatra jednom od temeljnih komponenti uspješnog poslovanja. Uz razmatranje karakteristika transformacijskog vodstva kao vodstva primjerenoga suočavanju s izazovima, poglavito s onima koji su povezani s prilagodbom na nove uvjete poslovanja u multikulturalnim sredinama, problematika rada usmjerena je na razmatranje ključnih kompetencija potrebnih za učinkovito vodstvo u suvremenim organizacijama. U empirijskom dijelu rada dan je prikaz rezultata studije slučaja Novinsko-nakladničkog društva Novi list Rijeka koja je imala za cilj utvrditi povezanost multikulturalne strukture zaposlenika sa stilom vodstva te utvrditi utjecaj stila vodstva na organizacijsku kulturu Novog lista. U raspravi je dan opis multikulturalne okoline, organizacijske strukture i organizacijske kulture te stila vodstva Novog lista. U zaključnim dijelovima rada iznesena su neka promišljanja koja ukazuju na pozitivna iskustva Novinsko -nakladničkog društva Novi list Rijeka kao primjera dobre prakse koja može poslužiti kao polaznica u razvijanju elemenata transformacijskog vodstva u hrvatskim organizacijama kao stila vodstva primjerenoga izazovima 21. stoljeća.

Ključne riječi: kulturna različitost, multikulturalna okolina organizacija, organizacijska kultura, stil vodstva, transformacijsko vodstvo

SUMMARY - In the past twenty years Croatia has been faced with a cultural shock of its own, and changes caused by the need to arrange its own multicultural social system according to cultural pluralism principles, which implies mutual understanding, tolerance and dialogue imbuing its own cultural features as well as those of „others“. Cultural diversity as an essential 21st century employer, employee and client distinction requires a new leadership approach, while the successfulness of contemporary organizations is founded on the readiness to confront with permanent changes in whose basis are to be found the transformation approach and creative potential of leaders. Efficient leadership in such complex situations is considered as one of the basic components of successful business. Besides considering the characteristics of transformational leadership as leadership suitable to confronting challenges, particularly those connected with the adaptation to new business conditions in multicultural environments, working issues are directed to considering key competences necessary for an efficient leadership in contemporary organizations. In the empiric part of the work an illustration has been given on case study results of the news publishing company Novi list from Rijeka whose aim was to establish the multicultural employee structure connection with the leadership style and establish the influence of leadership style on the organizational culture of Novi list. A description of the multicultural environment, organizational structures and organizational cultures and the Novi list leadership style is given in the discussion. Some reflections have been brought out in the conclusion of the work, and they indicate the positive experiences of the news publishing company Novi list from Rijeka, as an example of good practice that can serve as a starting point in leadership transformation element development in Croatian organizations as a leadership style adequate to the 21st century challenges.

Key words: cultural diversity, organization multicultural environment, organizational culture, leadership style, transformational style

1. UVOD

Suvremeni poslovni sustavi traže vođe koji će znanjem, osobnošću, pristupom i vizijom motivirati suradnike na iznimne rezultate, a istraživači menadžmenta savršenog vođu pokušavaju opisati dodajući mu attribute poput

brzine, jednostavnosti, samouvjerenosti, želje za uspjehom, perfekcionizma, spremnosti na žrtve, inicijativnosti, hrabrosti, spremnosti na prihvaćanje rizika, spremnosti na delegiranje poslova, otvorenosti za kritiku i uvažavanja drugačijeg mišljenja. Tako shvaćeno vodstvo (*leadership*) potrebno je razlikovati od vođenja

(*leading*), jednako kao i od menadžmenta (*management*). Dok je menadžment usmjeren prema ostvarivanju ciljeva organizacije pomoću drugih ljudi koji obavljaju operativne zadatke u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije, a vođenje jedna od funkcija menadžmenta, vodstvo se promatra prvenstveno kao interakcija među ljudima. U tom smislu vodstva nema bez sljedbenika, a međusobna interakcija i prožimanje vodstva i sljedbeništva rezultiraju vodstvom (Sikavica i sur., 2008).

Dobro vodstvo počinje s izgradnjom samopouzdanja i samopoštovanja. Poštovanje prema drugim ljudima razvija njihovu lojalnost, pri čemu vođa pravilnim i pravičnim korištenjem ovlasti stvara mogućnost preuzimanja vodeće uloge, ali i korištenja različitih stilova, zavisno od specifične situacije u kojoj se nalazi. Da bi zaposlene potaknuo da vjeruju u njegovu viziju, vođa svoju viziju mora postaviti u realne okvire koji predstavljaju osnovu za timski rad sa sljedbenicima na stvaranju zajedničke vizije podupiranjem pozitivne energije i uvažavanjem zajedničkog doprinosa u kreiranju i provedbi zajedničkih planova (Tudor i Srića, 2006). Kao osoba koja razvija zajedničku viziju i planira način njenog ostvarivanja kroz interakciju s timom, vođa nužno treba posjedovati osobine pomoću kojih će planiranu viziju ostvariti. U tom smislu vodstvo podrazumijeva utjecaj, umijeće ili proces utjecaja na druge ljude prema postizanju grupnih i organizacijskih ciljeva kako bi se zajednički ciljevi ostvarili sa zadovoljstvom i motivacijom (Bedeković, 2010).

Tijekom 20. stoljeća brojna istraživanja i rasprave oko vodstva fokusirale su se oko dviju teorija, one prema kojoj se vođa rađa i one prema kojoj se vođa stvara. Prva teorija zagovara ideju da se dobri vođe rađaju, da određene karakteristike čine vođu dobrim ili da određene situacije stvaraju lidere koji ispunjavaju potrebe svojih sljedbenika. Zagovornici ove teorije smatraju da se vođe rađaju kao „osobe od posebnog materijala“, koje su oblikovali naslijeđe i okolina. Da bi potkrijepili svoje tvrdnje, ukazuju na brojne primjere neškolovanih menadžera i vođa koji su ostvarili sjajne karijere bez diploma poslovnih škola. Teorija o vođi koji se stvara polazi od ideje da svatko može postati vođa ako se za taj posao dovoljno školuje. Zagovornici ove teorije naglašavaju potrebu stalnog učenja, obrazovanja na specijaliziranim visokoškolskim ustanovama i kontinuiranog rada na sebi.

Prema Srići (2004) obje su teorije točne, jer lideri se istovremeno i rađaju i stvaraju, pri čemu se znanje i vještine dobrog vođe, primjerice govorničtvo, vođenje sastanaka ili timski rad, uvijek mogu naučiti, ali je pitanje koliko će ih netko brzo i kvalitetno savladati. To ovisi o osobnosti, a to je nešto što se dobiva rođenjem, odgojem i razvojem u određenom okruženju. Na drugoj strani, jednako tako je važan, osobito u

današnjim uvjetima globalnog poslovanja, stalni rad na vlastitoj osobnosti, osvježavanje vlastitih osobina, mana i talenta, kako bi se kroz dodatno obrazovanje i kontinuirani rad na sebi usavršili vlastiti talenti.

2. TEORIJSKA POLAZIŠTA

Zaposlenici u suvremenim organizacijama kao profesionalci koji se (i u vlastitim glavama i u javnosti) identificiraju s onim dijelom svoga posla koji podrazumijeva korištenje njihova formalnog znanja u poslu kojim se bave u današnje se vrijeme predstavljaju riječima: „Ja sam liječnik“, „Ja sam profesor“, „Ja sam novinar“, „Ja sam menadžer“... Kao sljedbenici 21. stoljeća“, takozvani „radnici znanja“, prije svega žele znati što organizacija za koju rade teži postići i u kojem smjeru ide. Za razliku od tradicionalnih radnika koji su očekivali da im se kaže što treba raditi (bez obzira na deklarativno participiranje u odlukama), radnici znanja očekuju uključenost u odlučivanje o onome što spada u njihovo područje rada. Kao profesionalci u organizaciji u kojoj rade vezani su za svoje specijalističko znanje, sebe ne vide kao podređene, sukladno tome očekuju i primjeren tretman. Privlačenje i zadržavanje takvih ljudi u budućnosti će postati središnji zadatak rukovođenja ljudima (Drucker, 2007).

Globalizacija u današnje vrijeme otvara brojne mogućnosti za razvoj i širenje poslovnih procesa, ali također stvara nove, sve kompleksnije izazove. Jedan od nesumnjivo najvažnijih je upoznavanje, razumijevanje i uvažavanje kulturnih vrijednosti, ponašanja, pristupa i prakse u različitim društvima i kulturama. Uspjeh u globalnom poslovanju u značajnoj mjeri ovisi o fleksibilnosti menadžera koja se, između ostaloga, ogleda u sposobnosti pozitivnog reagiranja na praksu i vrijednosti koje mogu biti značajno različite od uobičajenih. U tom smislu biti globalan ne znači samo gdje se posluje, nego podrazumijeva i način na koji se posluje (Bahtijarević-Šiber, 2008), pri čemu intenziviranje veza i suradnje između različitih zemalja širom svijeta ne znači nužno smanjivanje i nestajanje kulturnih razlika, već naprotiv, brisanje ekonomskih i nacionalnih granica utječe na stvaranje novih, kulturnih granica koje impliciraju nove izazove i poslovne prilike.

Nacionalna kultura kao okvir unutar koga egzistira mnoštvo specifičnih vrijednosti, ponašanja i normi nutar nekog društva ili zemlje u značajnoj mjeri utječe na stil vodstva. Presudni utjecaj kulture na vodstvo moguće je ilustrirati Druckerovom (1992) konstatacijom da je ono što menadžeri rade svuda isto, ali je način na koji to rade različit. Stoga se jednim od temeljnih izazova s kojima se suočavaju suvremeni vođe smatra iznalaženje i identificiranje onih dijelova vlastite kulture koje mogu upotrijebiti u vlastitoj

menadžerskoj praksi, pri čemu osvještavanje vlastitih kulturnih pristranosti i sklonosti predstavlja prvi korak u postizanju razumijevanja drugih ljudi koji u različitim kulturama imaju različite poglede i shvaćanja (Northouse, 2010).

Nužnost poznavanja drugih kultura kao osnovna pretpostavka uspostavljanja učinkovitih poslovnih odnosa podrazumijava upoznavanje organizacijske prakse, stila menadžmenta, oblika ponašanja koji se smatraju najdjelotvornijima u dotičnoj kulturi, kao i upoznavanje stilova vodstva karakterističnih za određene kulture. Ovi elementi ujedno predstavljaju osnovno polazište interkulturalnih istraživanja usmjerenih prema upoznavanju specifičnih svojstava pojedinih kultura, njihove menadžerske prakse, pristupa poslovanju i dominantnom poslovnom ponašanju, kao i pristupa oblikovanju suvremenih stilova vodstva primjerenih suvremenim organizacijama koje se suočavaju s nužnošću prilagodbe novim uvjetima poslovanja na globalnom tržištu.

Danas je neupitno da organizacije 21. stoljeća zahtijevaju novu vrstu vođe koji bi za uspješno vodstvo, bez obzira na različita gledišta i postojeće teorije vodstva, trebao posjedovati one kompetencije koje će mu omogućiti djelovanje i poslovanje u različitim kulturama, razumijevanje i uvažavanje različitih kulturnih vrijednosti, pristupa i načina ponašanja te kreativno korištenje kulturnih različitosti za stvaranje novih vrijednosti. Navedene kompetencije predstavljaju osnovne karakteristike modernog transformacijskog vođe višedimenzionalnog profila, spremnoga na stalno preispitivanje osobnih stajališta i učinkovito snalaženje u novim, nepoznatim i nepredvidivim situacijama.

Transformacijsko vodstvo kao proces koji mijenja ljude podrazumijeva izniman oblik utjecaja koji potiče sljedbenike da postižu više od onoga što se obično od njih očekuje. Kao sveobuhvatan pristup koji nerijetko uključuje i elemente karizmatiskog i vizionarskog vodstva, transformacijski pristup podrazumijeva primjenu raznovrsnih oblika vodstva u širokom rasponu od specifičnih pokušaja utjecaja na sljedbenike na razini pojedinaca, preko širokih pokušaja utjecaja na čitavu organizaciju, do vrlo širokih utjecaja na čitavu kulturu (Northouse, 2010). Tako shvaćeno transformacijsko vodstvo podrazumijeva vođu koji ima jasnu viziju budućeg stanja svoje organizacije, odnosno vođu koji je spreman jasno odrediti smjer razvoja organizacije kroz kreativan razvoj temeljen na razumijevanju i uvažavanju različitih kulturnih vrijednosti i pristupa te korištenju kulturnih različitosti kao temeljnog potencijala za stvaranje novih vrijednosti.

3. METODOLOGIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Jedna od prednosti kvalitativne metodologije je početno upoznavanje s problemom, njegovo produbljivanje ili nastojanje da se ranije ispitanom području da novi kontekst, kao i približavanje istraživane pojave vlastitom iskustvu i stjecanju dubljeg razumijevanja. Kvalitativna istraživanja stoga proučavaju subjekte u njihovom povijesnom i socijalnom kontekstu, nastojeći razumjeti i interpretirati smisao i značenje njihovih radnji, doživljaja i svakodnevnih iskustava. Takva istraživanja posebno su značajna u proučavanju društvenih odnosa u karakterističnom povijesnom i sociokulturnom kontekstu sudionika istraživanja koji odlikuju pluralizam i multikulturalnost, čija se glavna značajka odnosi na novu perspektivu rastuće individualizacije, posebnih stilova vodstva i načina života (Halmi, 2005).

Studija slučaja u suvremenoj metodologiji društvenih znanosti ima važnu ulogu i društvenu odgovornost, spada u područje opće metodologije društvenih istraživanja, a povezana je s kvalitativnom analizom i metodama kvalitativne metodologije. Kao primjer kvalitativnog "istraživanja na djelu" studija slučaja se koristi za sagledavanje svih važnijih aspekata određene pojave ili situacije, a uključuje proučavanje pitanja koja se istražuju unutar jednog ili više slučajeva u okvirima zadanog sustava (Creswell, 2007), pri čemu jedinicom proučavanja može biti pojedinac, grupa, organizacija, lokalna zajednica, cijela kultura ili bilo koji sustav koji se smatra zasebnom cjelinom (Halmi, 2005) koja je bogata informacijama i obilježjima koja se promatraju (Tkalac Verčić i sur., 2010).

Prikazujući istraživani slučaj kao sustav koji daje primjer stvarne situacije te prodirući u problem na načine koji nisu uvijek podložni numeričkoj analizi, studija slučaja značajnu pozornost usmjerava na individualne sudionike s nakanom razumijevanja njihovog viđenja slučaja. Bitna svrha studije slučaja stoga se ogleda u nastojanju istraživača da dobije što detaljnije i obuhvatnije informacije o jednom ili više konkretnih slučajeva te kao takva predstavlja empirijsko istraživanje koje proučava suvremeni fenomen unutar određenoga konteksta (Yin, 2007) podrazumijevajući pristup u kome istraživač namjerava ostvariti detaljno razumijevanje jednog ili usporedbu više istraživanih slučajeva, pri čemu tijekom prikupljanja podataka koristi različite izvore i načine prikupljanja informacija (Creswell, 2007).

S obzirom na navedena relevantna obilježja studije slučaja kao kvalitativne istraživačke metode, za potrebe rada je kao najpogodnija i temi rada primjerena izrađena studija slučaja Novinsko - nakladničkog društva Novi list Rijeka, koja je imala za cilj utvrditi povezanost multikulturalne strukture zaposlenika

sa stilom vodstva te utvrditi njegov utjecaj na organizacijsku kulturu Novinsko - nakladničkog društva Novi list Rijeka.

U skladu s definiranim ciljem postavljena su osnovna istraživačka pitanja:

1. Utječe li multikulturalno okruženje grada Rijeke na multikulturalnu strukturu zaposlenih u Novinsko - nakladničkom društvu Novi list?
2. Koji se stil vodstva koristi u Novinsko - nakladničkom društvu Novi list?
3. Utječe li multikulturalna struktura zaposlenih na izbor stila vodstva u Novinsko - nakladničkom društvu Novi list?
4. Kako stil vodstva koji se koristi u organizaciji utječe na organizacijsku kulturu i odnose među zaposlenima u Novinsko - nakladničkom društvu Novi list?

Potrebni podaci prikupljeni su kombiniranim korištenjem metode intervjua, sudjelujućeg promatranja i rada na dokumentaciji, dok je u kvalitativnoj analizi podataka korištena metoda deskripcije.

Radi lakšeg uočavanja i razumijevanja pojedinih specifičnosti promatranog slučaja određeni su indikatori koji upućuju na karakteristike okoline, vođe, stila vodstva, zaposlenih, organizacijske strukture i organizacijske kulture Novinsko - nakladničkog društva Novi list:

1. Okolina: multikulturalno okruženje grada Rijeke
2. Zaposleni: - multikulturalna struktura zaposlenih
- međusobni odnosi
- odnos prema vođi
3. Organizacija: - organizacijska struktura
- organizacijska kultura
4. Vođa: - stil vodstva
- specifičnosti stila vodstva u odnosu na multikulturalnu strukturu zaposlenih
- odnos prema zaposlenima

4. RASPRAVA REZULTATA

A. Multikulturalna okolina Novinsko-nakladničkog društva Novi list

Nakon drugog svjetskog rata i iseljavanja Esula¹ grad Rijeka suočio se s pojavom slobodnog

stambenog prostora i slobodnih radnih mjesta. Istovremeno, ubrzanom industrijalizacijom i razvojem riječke luke otvorile su se nove perspektive i mogućnosti za boljom egzistencijom koja je potaknula val doseljavanja ljudi iz svih krajeva bivše Jugoslavije. Grad Rijeka postao je multikulturalna sredina, a Rječani su se tijekom godina saživili s kulturnim različitostima, naučili ih uvažavati i prihvaćati. Domovinski rat također je potaknuo val novih doseljavanja stanovništva iz svih krajeva Hrvatske u Rijeku i okolice, što zbog bolje egzistencije i lakšeg pronalaženja zaposlenja, a što zbog multikulturalnosti sredine te otvorenosti Rijeke prema različitostima. Dio doseljenog stanovništva zaposlio se i u Novom listu, a multikulturalnost je u određenoj mjeri utjecala i na profiliranje Novog lista kao glasila koje podržava multikulturalizam i interkulturalni pristup suvremenim aktualnim dnevno-političkim temama. Također, u uređivačkoj politici novina uvažava se kulturni pluralizam, što je vidljivo iz odvajanja značajnog dijela prostora u novinama radu velikog broja različitih nacionalnih i vjerskih udruga koje djeluju na području regije. Stoga potvrdni odgovor na prvo istraživačko pitanje o utjecaju multikulturalnog okruženja grada Rijeke na multikulturalnu strukturu zaposlenika Novinsko - nakladničkog društva Novi list Rijeka leži u činjenici da se multikulturalno okruženje Novog lista stvaralo više od pola stoljeća i da su zaposlenici naučili prepoznavati, uvažavati i prihvaćati kulturne različitosti.

B. Organizacijska struktura Novinsko - nakladničkog društva Novi list

Novi list osnovan je 1900. godine, a njegov osnivač F. Supilo postavio je tada čvrste temelje koji su i danas okosnica njegova postojanja. U 110 godina svoga postojanja novine su ostale dosljedne svojim temeljnim vrijednostima, bez obzira na činjenicu da se u tom periodu na političkoj sceni promijenilo pet država. Stvaranjem samostalne Republike Hrvatske vlasnici Novoga lista postali su zaposlenici, a takva se situacija zadržala sve do prije dvije godine kada je Novi list kupnjom dionica zaposlenika dobio novu upravu i privatnog vlasnika.

Društvo ima 284 zaposlenika. Od ukupnog broja 198 zaposlenika zaposleno je u Dnevniku Novi list, dok je preostalih 88 zaposlenih uključeno u ostale službe (Financije i marketing 15 zaposlenih, Tjednici i mjesečnik 23 zaposleni i Tiskara 50 zaposlenih). Dnevnik Novi list ima dva dislocirana dopisništva u Zagrebu i Opatiji te

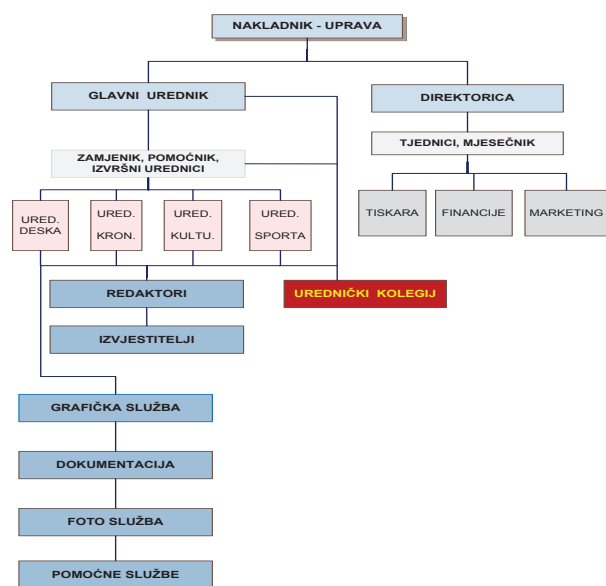
teritorij koji je između 1918. i 1943. pripadao Italiji (Istra, Rijeka, Hrvatsko Primorje i dijelovi Dalmacije). U najvećem broju slučajeva riječ je Talijanima, ali i ne-Talijanima koji su se nakon pada Mussolinija 1943. godine sve do 1956. godine raselili širom svijeta.

¹ Pojam Esuli označava naziv za prognanike, izgnanike i izbjeglice koji su u razdoblju između 1943. i 1955. godine optirali za Italiju te napustili hrvatski i slovenski

stalno zaposlene dopisnike na Kvarnerskim otocima, Gorskom kotaru, Splitu i Crikvenici. Pored stalno zaposlenih dislociranih novinara Novi list surađuje s vanjskim suradnicima (dopisnicima) s cijelog područja Republike Hrvatske, kao i s dopisnicima iz Beograda, Ljubljane, Skopja i Podgorice. Ostale vijesti iz svijeta Novi list razmjenjuje s raznim svjetskim agencijama.

Glavne aktivnosti upravljanja ostvaruju se odvojeno od aktivnosti vodstva. Iako se upravljanje i vodstvo razlikuju po opsegu, može se zaključiti da su oboje nužni ako organizacija želi napredovati (Northouse, 2010). Primjerice, ako organizacija ima jaku upravu bez vodstva, rezultat može biti zagušenje i opterećenost birokracijom. Suprotno tome, ako organizacija ima jako vodstvo bez uprave, rezultat može biti besmislena ili nesvrhovita promjena radi same promjene. Da bi bila učinkovita, organizacija mora razvijati obje sastavnice, dakle i sposobnu upravu i vješto vodstvo, što se zorno može objasniti činjenicom da se menadžerima smatraju "oni koji rade na pravi način, dok se vođama smatraju oni koji rade prave stvari" (Northouse, 2010:11, prema Bennis i Nanus). Primjer Novog lista ukazuje na jaku upravu i vješto vodstvo, što je razvidno iz sheme strukture vodstva organizacije (slika 1).

Slika 1: Shema strukture vodstva Novinsko-nakladničkog društva Novi list



Izvor: Istraživanje autora

Redakcijska organizacija nalikuje piramidi: na dnu piramide su novinari izvjestitelji, slijede redaktori i lektori te urednici rubrika, a na vrhu je redakcijsko vodstvo s glavnim urednikom na čelu. Piramidalna struktura omogućava strogu redakcijsku hijerarhiju. U redakciji se može improvizirati, odluke se često mijenjaju ovisno o razvoju događaja, međutim, ništa se ne smije objaviti bez znanja odgovornih urednika. U redakciji se u svakom trenutku točno zna koja

osoba može donijeti odluku o objavljivanju informacije, što izravno omogućava kvalitetno upravljanje na svim razinama. Glavni je urednik, i prema zakonskim odredbama i prema uočenoj praksi, osoba koja drži u rukama sve konce redakcije. Ima pravo donositi sve odluke, a u suradnji sa zamjenicima i pomoćnicima određuje i ostvaruje uređivačku politiku. Uređivačku koncepciju medija određuje vlasnik, ali je glavni urednik taj koji na temelju koncepcije razrađuje i ostvaruje uređivačku politiku. Glavni urednik ima slobodu i neovisnost, ali je istovremeno odgovoran za sve ono što se objavljuje u mediju. Na taj način vlasnik s pravom traži svoju dobit, ali ne ugrožava neovisnost novinara. Novinari jesu njegovi zaposlenici i imaju zadatak izvještavati javnost prema načelima svoje profesije, vodeći pritom računa o racionalizaciji troškova. Dualizam vlasništva i uređivačke neovisnosti novinara omogućava razumijevanje odnosa u medijima.

Zamjenici, pomoćnici i izvršni urednici, osim što zamjenjuju glavnog urednika u njegovoj odsutnosti, operativno vode redakciju, pokrivaju cjelodnevni rad i vode poslove u noćnoj smjeni. U svakom slučaju, to su visoko rangirani urednici koji imaju široke ovlasti i mogu brzo donositi operativne odluke. Urednici ključnih rubrika (unutrašnjopolitička, vanjskopolitička, kultura, sport, crna kronika, gradska rubrika, regionalna kronika) u potpunosti odlučuju o svemu što se zbiva unutar njihove rubrike. Oni određuju tko će što raditi, šalju novinare na zadatke, raspoređuju područja koja će pratiti i članovi su uređivačkog kolegija.

Redaktor je novinar koji čita i korigira tekst s novinarskog aspekta, vodeći računa o logičnosti i sukladnosti podataka i izbjegavanju eventualnih proturječnosti. Lektori obrađuju tekst vodeći računa o kvaliteti jezika i općoj novinarskoj pismenosti. Osnovna zadaća novinara kao najbrojnijih zaposlenika u redakciji je prikupljanje podataka, istraživanje i izvješćivanje. S obzirom da se novinari rangiraju po znanju, sposobnostima i stažu u organizaciji je uvriježena podjela na mlađe i starije suradnike.

Impresum po kome je sastavljena shema vodstva Novog lista jasno pokazuje razdvojenost funkcija lista, pri čemu novinarstvo nije jedina faza u proizvodnji medijskih sadržaja, novinari sami ne mogu proizvoditi novine i ne miješa ih se s ostalim funkcijama. Sve su funkcije usklađene, sve pridonose konačnom medijskom proizvodu i sve su bitne, dok novinarski pogon čini samo redakcija gdje pripadaju te fotoslužba, grafička služba, dokumentacija i pomoćna služba. Vlasnici su postavili upravu koja upravlja organizacijom. Na čelu je direktorica, čija je osnovna zadaća voditi računa o poslovanju, marketinškim aktivnostima, opremanju i razvoju organizacije. Vlasnicima je odgovorna preko nadzornog odbora, nema utjecaj na uređivačku politiku glavnog urednika, a po

specifičnostima posla koji obavlja, ona se može smatrati tipičnim menadžerom.

C. Organizacijska kultura Novinsko - nakladničkog društva Novi list

Organizacijska kultura kao „relativno trajan i specifičan sustav bazičnih vrijednosti, stavova, uvjerenja, normi i običaja, koji određuju i usmjeravaju organizacijsko ponašanje i mišljenje kao i sve aktivnosti pojedinaca i grupa koje ih čine“ (Bahtijarević-Šiber i sur., 1991:45) od presudnog je značaja za samu organizaciju jer podrazumijeva način života i rada koji čini osobnost organizacije.

Kako je Supilo prvi uveo telefon u komunikacije u Hrvatskoj na relaciji Beč-pošta Rijeka, prvi uveo pretplatu i mnoge druge inovacije u novinarsku profesiju, uočeno je da njegovu inovativnost vodstvo njeguje kao poseban i značajan dio organizacijske kulture Novog lista koju uvažavaju svi zaposlenici. Poveznica sa suvremenosti očituje se i u radu kulturnog novinara Veljka Vičevića koji je kao glavni urednik Novog lista bio izvan kontrole svake vlasti, a što u vrijeme komunističkog režima i nije bilo lako, borio se za slobodno i pošteno novinarstvo kao i politiku kontinuiteta kuće. Takva tradicija nastavljena je do danas.

Također, uočeno je da Novi list ima jaku organizacijsku kulturu, što znači da unutar nje postoji niz neformalnih pravila koja podržavaju i jednako o njima misle svi članovi organizacije. Kultura je jasna jer je prepoznatljiva po svojim simbolima, ne samo unutar organizacije nego i izvan nje. To se može pripisati činjenici da i u slučaju promjene menadžmenta, novi uglavnom nastavlja već ranije zadane obrasce koje ljudi unutar organizacije podržavaju. Ta odlika ukazuje na izvrsnost organizacijske kulture, postojanje reda unutar organizacije te osjećaj pripadnosti zaposlenika organizaciji, iz čega proizlazi pozitivno radno ozračje, uočeno i tijekom sudjelujućeg promatranja i intervjuiranja zaposlenika. Stoga se može zaključiti da je organizacijska kultura Novog lista orijentirana na zaposlene kao najveće blago organizacije, ali i na rezultat kao važan element usklađenosti odnosa vodstva i uprave. U tom smislu Novi list predstavlja otvoren sustav s čvrstom kontrolom jer je novinarska profesija vrlo značajna u oblikovanju društvenih i političkih stavova kako regije, tako i cijele države.

Pragmatičnost organizacijske kulture ogleda se u uvažavanju različitih gledišta o nekom događaju, otvorenosti prema novim idejama i sadržajima i svemu onome što može biti od koristi za organizaciju. S obzirom da je okruženje u kome trenutno djeluje Novi list prilično promjenljivo, organizacija ima prilagodljivu kulturu, međutim, na nekim se konkretnim slučajevima mogu

prepoznati i elementi postojanosti u smislu jakog utjecaja tradicije na organizaciju posla i uređivačku politiku. Prema mišljenju glavnog urednika neke od tih tradicionalnih elemenata u procesu globalizacije potrebno je prilagoditi novom vremenu.

Visoka razina organizacijske kulture Novog lista može se prepoznati i kroz statusne simbole koji su izraženi visinom primanja zaposlenika, pri čemu zaposlenici ističu realne okvire načina na koji se određuje visina primanja. Kada su u pitanju primanja zaposlenika, transparentnost organizacije ogleda se u informiranosti zaposlenika o visini primanja na svim radnim mjestima, kao i o visini i razlozima primljenih stimulacija. Na taj se način izbjegavaju razna nagađanja, nezadovoljstvo zaposlenika, tračevi i ostali čimbenici koji mogu utjecati na pojavu negativnog organizacijskog ozračja. Tradicionalne priče i povijest organizacije prepoznatljive su kroz razne priče i legende o osnivaču novina koje se prenose s generacije na generaciju. U redakciji se koristi novinarski žargon i specifične fraze koje se koriste u novinarskim krugovima. Božićno-novogodišnja čestitka glavnog urednika uz domjenak za sve zaposlenike redakcije tradicija je koja se održala tijekom svih godina od osnivanja novina do danas.

Logo, kao i slogan Novog lista „Na istinu nema monopola“ prepoznatljivi su u cijeloj regiji i šire, što je rezultiralo povećanom prodajom novina izvan Primorsko-goranske županije. Posebna terminalna vrijednost organizacije je cilj vodstva, koji je sukladan misiji organizacije, da Novi list postanu novine koje neće biti u službi visoke politike i krupnog kapitala, već svih građana uz pravovremeno i objektivno informiranje o svim događanjima vezanima za njihov svakodnevni život. Organizacija posla podređena je specifičnostima profesije, a glavni pokretač je činjenica da se uvijek može postići više. Za organizaciju je vrlo važna stabilnost poslovanja kao i profit koji nije jedini i isključivi cilj kako vodstva tako i uprave. Instrumentalne vrijednosti u Novom listu, iznad svega, su etičnost, kako novinara tako i svih zaposlenih, poštivanje tradicije neovisnosti novinarstva, kao i održavanje visokih standarda u novinarstvu.

U organizaciji se velik značaj pridaje društvenoj odgovornosti zaposlenih prema zajednici u kojoj žive koja se ogleda se u etičnom ponašanju, podupiranju inovacija, uključivanju u izobrazbu i poštivanju ekoloških standarda, pri čemu konkretne aktivnosti obuhvaćaju odvajanje otpadnih boja, recikliranje remitende (novine koje se ne prodaju), upućivanje zaposlenih na stručne seminare i potporu poslijediplomantima. Posebnom vrijednosti Novoga lista smatra se Škola novinarstva koja je organizirana unutar same kuće, kako bi se mladim kolegama omogućilo stjecanje što više novinarskih znanja i vještina.

Sveukupni naponi vodstva u poboljšanju organizacijske kulture u konačnici utječu i na poslovnu uspješnost organizacije koja se ogleda u stvaranju većih ušteda, motiviranijim i produktivnijim zaposlenicima te povećanom ugledu organizacije u okruženju i šire. Također, pozitivno radno ozračje u Novom listu odražava socijalnu osjetljivost koja implicira povezanost zaposlenih s organizacijom, pri čemu zaposleni osjećaju da pripadaju novinama, ali isto tako i da one pripadaju njima, doživljavaju ih kao nešto svoje te očekuju da će se organizacija brinuti za njih. Značajnim dijelom organizacijskih vrijednosti Novoga lista smatra se i otvorenost organizacije prema svim novim zaposlenicima, neovisno o tome iz koje kulture dolaze i koje su nacionalne pripadnosti. Otvorena komunikacija među svim zaposlenicima jasno se iskazuje davanjem prilike svima za otvoreno komentiranje vjerskih i političkih događaja, kao i svim temama značajnima za svakodnevnicu. U Novome listu svi zaposleni smatraju se jednakovrijednima, dok razliku među njima čini samo njihovo formalno obrazovanje, stručno znanje i novinarska vještina.

D. Stil vodstva u Novinsko - nakladničkom društvu Novi list

Podemo li od činjenice da kultura društva utječe i na dominantan stil vodstva (Bahtijarević-Šiber, 2008) i pritom uzmemo u obzir specifičnosti novinarstva kao profesije i načina odlučivanja unutar redakcije, uočeni stil vodstva u Novinsko - nakladničkoj kući Novi list najbliži je demokratskom stilu, što znači da se sve odluke donose na redakcijskom kolegiju kojega, osim glavnog urednika, čine urednici rubrika i priloga.

Glavni urednik s pozornošću sasluša sugestije i mišljenja suradnika, a po karakteristikama stila vodstva bio bi najbliži opisu koji odgovara transformacijskom vodi. Po formalnom obrazovanju profesor hrvatskog jezika i književnosti u Novi list došao je prije 30 godina, dugo je bio urednik rubrike kulture, a prije dolaska na mjesto glavnog urednika bio je kolumnist Novog lista. Cijenjen je od svih suradnika kao vrstan novinar, također, cijenjen je u društvu i može ga se vidjeti kao gosta u raznim TV emisijama, primjerice Otvoreno ili Nedjeljom u dva. Vlastiti stil vodstva temelji na činjenici da su zaposlenici više potrebni organizaciji nego što je organizacija potrebna njima. Dugogodišnjim radom u Novom listu kulturne, vjerske i nacionalne različitosti zaposlenika nisu mu nepoznanica, a prema zaposlenicima se odnosi u skladu s etičkim principima, jednako tretirajući sve zaposlene, bez obzira na vjersku ili nacionalnu pripadnost. U stanju je uvjerljivo opisati situaciju u kojoj se organizacija nalazi, novinarima ohrabrujućim riječima i uvjerljivim govorom jasno prenosi važnost njihove uloge u budućem rastu

organizacije, čime ih motivira da se ističu u svome radu. Vizionar je koji uspješno suradnicima usađuje viziju Novog lista kao jakog regionalnog glasila, uvažavanog i citiranog na nacionalnoj razini, a poglavito u intelektualnim krugovima. Usmjeravatelj je koji članove svoje redakcije uvijek usmjerava u željenom smjeru, a u slučaju spornih situacija na temelju argumenata, njegova riječ i autoritet se poštuju. Potiče suradnike u kritičnim trenucima i vraća im vjeru u njihovu sposobnost kada su je izgubili koristeći različite stilove vodstva.

Sukladno uočenim elementima različitih stilova vodstva može se zaključiti da glavni urednik u Novom listu koristi demokratski, participativni i timski stil vodstva s određenim elementima karizmatičkog i online vodstva. Navedeni stilovi po svojim osnovnim karakteristikama predstavljaju sastavnice transformacijskog vodstva, što je ujedno i odgovor na istraživačko pitanje vezano za identificiranje stilova vodstva koji se koriste u Novinsko-nakladničkom dioničkom društvu Novi list Rijeka.

Također, s obzirom da u Novom listu rade zaposlenici iz gotovo svih hrvatskih županija i da je multikulturalno okruženje koje se počelo formirati ubrzo nakon završetka drugog svjetskog rata utjecalo i na multikulturalni sastav zaposlenika organizacije porijeklom iz gotovo svih krajeva s područja bivše Jugoslavije koji su se tijekom godina uklopili u organizaciju, uočena dugogodišnja tradicija Novog lista i sposobnost vodstva, uprave i zaposlenika da kulturnu različitost doživljavaju kao bogatstvo i izazov, može se zaključiti da multikulturalna struktura zaposlenika utječe na stil vodstva Novog lista.

Opisani način života i rada u organizaciji Novi list ukazao je na činjenicu da transformacijski stil vodstva utječe pozitivno na zaposlenike pružajući im osjećaj važnosti kao dijela organizacije, što rezultira poticajnim radnim ozračjem, održavanjem visokih novinarskih standarda, etičnosti zaposlenika, a u konačnici i dobrim poslovnim rezultatom.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Galopirajući tempo promjena u globalnom poslovnom okruženju smatra se jednim od najvećih izazova 21. stoljeća. Sposobnost vodstva da prepozna prilike, kao i fleksibilnost u prilagodbi promjenama ključni su elementi uspjeha suvremenih organizacija. Vođe su ti koji trebaju biti sposobni obvezati se misiji svojih organizacija, nadahnuti ljude da zajedničkim naporima ostvaruju viziju te motivirati svoje zaposlene da premašuju očekivane ciljeve i izvršavaju više od dodijeljenih zadataka. Zaposleni kao glavni strateški partneri vodstvu imaju značajnu ulogu u koncepciji i primjeni te razvoju ciljeva organizacije koji utječu na

financijske rezultate te sveukupan ugled i učinkovitost organizacije.

Temeljen na polaznim teorijskim postavkama empirijski dio rada je kroz studiju slučaja Novinsko-nakladničkog društva Novi list Rijeka ukazao je na povezanost stila vodstva s multikulturalnom strukturom zaposlenika. Također, stil vodstva u značajnoj je mjeri određen i osobinama vođe, organizacijskom kulturom i situacijom vodstva. Opisana organizacijska struktura Novog lista pokazala je da je Novi list strukturiran kao moderna organizacija najprimjerenija novinarskoj profesiji, pri čemu se glavne aktivnosti vodstva u pojedinim elementima razlikuju od aktivnosti upravljanja, slijedom čega Novi list istovremeno ima i jaku upravu i jako vodstvo.

Opisani elementi organizacijske kulture Novog lista u kombinaciji s korištenjem transformacijskog stila vodstva u pozitivno utječu na zaposlene podupirući njihov osjećaj partnerstva vodstvu kao najvećeg blaga organizacije, što rezultira povećanjem prodaje novina u regiji i izvan regije. Organizacijska kultura Novog lista nastajala je postupno, zajedničkim iskustvom članova organizacije tijekom rješavanja brojnih problema vanjskog opstanka i unutarnje prilagodbe. Uspješna rješenja problema iz organizacijske prošlosti s vremenom su postala uobičajeni način i uobičajene norme ophođenja unutar i izvan organizacije. Takve norme ponašanja čine samo jedan dio vidljivih manifestacija organizacijske kulture i predstavljaju njen površinski sloj. U njihovoj se pozadini nalaze temeljne vrijednosti organizacije koje pružaju osjećaj zajedničkog usmjerenja svih zaposlenih, predstavljajući odrednice svakodnevnog ponašanja i uvjerenja koja dijele svi članovi organizacije.

Studija slučaja je pokazala da glavni urednik Novog lista koristi kombinaciju demokratskog, participativnog i timske vodstva s elementima karizmatičkog i online vodstva. Ti stilovi po svojim osnovnim karakteristikama predstavljaju osnovne sastavnice transformacijskog vodstva, dok su pojedine specifičnosti stila vodstva glavnog urednika uvjetovane situacijom vodstva te osobinama i karakteristikama njegove ličnosti. Iskustva vodstva Novinsko-nakladničkog društva Novi list Rijeka predstavljaju primjer dobre prakse koja može poslužiti kao polaznica u razvijanju elemenata transformacijskog vodstva u hrvatskim organizacijama te postizanju standarda transformacijskog vodstva kao stila vodstva primjerenoga izazovima 21. stoljeća.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., (2008): Razlike u kulturi društva-kroskulturalna istraživanja, Zagreb, Novi informator: vol.44/5620:8-10
2. Bahtijarević-Šiber, F., (2008): Kulture društva i njihova važnost za menadžment, Zagreb, Novi informator: vol.44/5599:5-7
3. Bahtijarević-Šiber, F., i sur. (1991): Organizacijska teorija, Zagreb, Informator
4. Bedeković, V., (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta, Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
5. Creswell, J., W. (2007): Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches, London, New Delhi, Thousand Oaks, Sage Publications
6. Drucker, P.F., (1992): Nova zbilja, Zagreb, Novi Liber
7. Drucker, P.F., (2007): Upravljanje u budućem društvu, Zagreb, M.E.P. Consult
8. Halmi, A., (2005): Strategije kvalitativnih istraživanja u primijenjenim društvenim znanostima, Jastrebarsko, Naklada Slap
9. Northouse, P.G., (2010): Vodstvo, Zagreb, Mate d.o.o.
10. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga
11. Srića, V., (2004): Biblija modernog vođe, Zagreb, Znanje d.d.
12. Srića, V., Tudor, G. (2006): Menadžer i pobjednički tim, Zagreb, M.E.P. Consult
13. Tkalac Verčić, A., Sinčić Čorić, D., Pološki Vokić, N. (2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, Zagreb, M. E. P. d.o.o.
14. Yin, R. (2007): Studija slučaja, dizajn i metode, Zagreb, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu